

## КОНТРОЛЬ КАК ФАКТОР ЭФФЕКТИВНОСТИ МОТИВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА

***Аннотация.** Контроль как базовая функция, имеющий интеграционный характер и координирующий деятельность менеджеров по достижению целей организации, влияет на реализацию всех остальных функций менеджмента. В статье рассмотрено влияние контроля на мотивационную деятельность менеджеров.*

***Ключевые слова:** система менеджмента; контроль, мотивационная деятельность; принципы организации контрольной деятельности; поведенческие, социально-психологические и морально-этические факторы в менеджменте.*

## CONTROL AS A FACTOR OF EFFICIENCY OF MOTIVATIONAL ACTIVITY IN SYSTEM OF MANAGEMENT

***Abstract.** The control as basic function having integration character and coordinating activity of managers on achievement of the objectives of the organization influences realization of all other functions of management. In article influence of control on motivational activity of managers is considered.*

***Keywords:** system of management; control, motivational activity; principles of the organization of control activity; behavioural, social and psychological and moral and ethical factors in management.*

Контроль является одной из базовых функций менеджмента, роль которой, заключается в информационном обеспечении процесса управления [2]. Целью контроля является повышение эффективности управленческой деятельности путем предоставления качественной и релевантной информации о проблеме в период подготовки управленческих решений и оценки успешности реализации управленческих решений по завершению управленческого цикла. Основной задачей контроля является создание систем гарантий выполнения планов [3]. На основании предыдущих суждений предлагается следующее определение контроля: "Контроль является неотъемлемой частью и одной из функций процесса управления, заключающейся в постоянном и системном отслеживании объектов и процессов на предмет соответствия их поведения и состояния (результатов) политике систем управления организации и действующему законодательству" [4].

Контроль как функция управления носит межфункциональный и интеграционный характер: он дает оценку успешности реализации отдельных функций управления и управленческого цикла в целом. Без контрольных процедур не могут быть эффективно реализованы остальные функции управления: ведь мы говорим о контроле планирования, о контроле организовывания (организации), а также о контроле мотивационной деятельности.

Наиболее тесная взаимосвязь контроля отслеживается с функцией планирования: устанавливая желаемое (плановое) состояние управляемых и, соответственно, контролируемых объектов и процессов, планирование позволяет проводить сравнение желаемого состояния с фактическим, что составляет основную процедуру (простейшую модель) контроля [5].

Взаимосвязь и эффективность такого взаимодействия между функциями контроля и мотивации зависит от ряда факторов. Безусловно, контроль, выявляя отклонения в

деятельности персонала и инициируя принятие управленческих воздействий по отклонениям, стимулирует персонал на качественную работу. Кроме того, постоянный и системный контроль может способствовать формированию у работников поведения, ориентированного на контроль: что контролируется – делаем, что не контролируется – делаем не всегда и в последнюю очередь.

Для повышения эффективности мотивационной деятельности важно соблюдать установленные принципы организации контрольной деятельности [7]. Нарушение основных принципов приводит к ряду негативных явлений и в конечном итоге к устойчивому сопротивлению к системам управления и контроля. Например, при не соблюдении принципов формализации деятельности и, соответственно, отсутствия установленных ориентиров для персонала, ориентиры каждый раз будут определяться руководителем, исходя из ситуационных факторов, что снижает инициативу исполнителей и приводит к скрытому сопротивлению менеджменту. Несоблюдение принципа контролируемости (персонал должен нести ответственность только за результат той деятельности, на которую он сможет оказывать влияние в рамках своей компетенции) вызывает открытое сопротивление управленческим решениям и часто является причиной увольнения высококвалифицированных работников.

Осуществление контроля формально, то есть только как проверки соответствия утвержденным стандартам исполнения без учета результатов деятельности, приводит также к негативному отношению и к контролю, и к контролерам. Если работники с отклонениями от принятых инструкций достигли лучших результатов, то это в первую очередь повод для анализа адекватности инструкций целям и задачам организации, а не повод для наказания. Такой подход запускает процесс постоянного совершенствования внутренней нормативной базы организаций [6].

Эффективной мотивацией персонала в реализации целей и задач организации оказывает существенное влияние учет поведенческих, социально-психологических и морально-этических факторов в управленческой и контрольной деятельности [1].

Результат и степень достижения цели способствует удовлетворению сотрудников своим трудом и их стремлению повторить то поведение, которое породило это чувство. Поэтому эффективность мотивации сотрудников зависит от эффективности контроля, распространяющего положительный опыт и имеющего обучающий эффект.

#### **Литература:**

1. Ахметшин Э.М. Социально-психологический подход к реализации функции контроля в системе менеджмента // Казанский экономический вестник. 2014. № 4 (12). С. 71-78.
2. Друкер П.Ф. Практика менеджмента: пер. с англ. М.: Издательский дом "Вильямс", 2001.
3. Муллахметов Х.Ш. Корпоративный контроль на промышленном предприятии (на примере групп организаций ОАО «КАМАЗ»: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05.. Казань, 2007. 258 с.
4. Муллахметов Х.Ш. Корпоративный контроль. Казань: Изд-во Казанск. Гос. ун-та, 2008. – 199 с.
5. Муллахметов Х.Ш. Некоторые подходы к организации управленческого контроля // Менеджмент в России и за рубежом. 2005. № 6. С. 3-9.
6. Муллахметов Х.Ш. Организация персонала в системе контроля // Управление персоналом. 2008. № 19. С. 44-53.
7. Муллахметов Х.Ш. Эффективная система контроля как фактор повышения качества управленческой деятельности.: учеб. пособие. Казань: Казан ун-т, 2011. 108 с.